

Е.В. БАБЕШКОВА, Т.Г. ЖАМКОВА

ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ РАБОТНИКА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Ключевые слова: оценка, персонал, кадровая политика, мотивация, качественный состав персонала, компетенции, критерии, направления, способы.

Целью деятельности любой организации является достижение желаемого результата, что возможно реализовать с помощью правильной мотивации и действий работников. Оценка персонала в организации в современных условиях приобретает все большую актуальность. Эффективность достижения целей организации напрямую зависит от кадрового потенциала, кадровой политики и качественного состава персонала. Регулярная оценка персонала позволяет создать эффективно работающую структуру, мотивировать сотрудников, повысить их производительность.

Цель исследования – выявление характерных черт процесса реализации оценки персонала в организациях Чувашской Республики.

Материалы и методы исследования. В работе были использованы следующие методы: анализ научных трудов, опрос, оценка компетенций. Формирование исследуемой выборки предприятий реализовано стохастическим путем среди малых и средних предприятий и организаций реального сектора экономики Чувашской Республики. В выборку вошли 40 субъектов малого и среднего бизнеса.

Результаты исследования. Авторы анализируют практику проведения оценки персонала на различных этапах реализации кадровой политики в конкретных предприятиях и организациях, вошедших в выборку. В ходе исследования выявлено, что характер, процедура, инструменты и периодичность оценки зависят от размера организации, позиции руководителя и проводимой в компании кадровой политики. В целом правильно организованная оценка сотрудников в компании может стать мощным инструментом управления персоналом, способствующим повышению эффективности работы фирмы и достижению ее целей.

Выводы. Оценка персонала по всем направлениям, выбор критериев оценки и проведение оценочных процедур зависят от размера организации, позиции руководителя и проводимой кадровой политики. В крупных организациях регулярно проводится оценка персонала, являясь частью организационной культуры. В таких организациях есть профили должностей, активная кадровая политика и понимание руководителем необходимости оценки персонала.

Введение. Основная цель любой организации – это достижение желаемого результата с помощью правильной мотивации и действий работников. Известно, что эффективность достижения целей организации зависит от кадровой политики, в особенности от качественного состава персонала и адекватных кадровых мероприятий.

Наличие сотрудников с высоким потенциалом организация может обеспечить с помощью эффективного отбора кандидатов на соответствующие вакантные должности, а также программ развития и обучения кадров. Внедряемые в настоящее время актуальные технологии найма и развития персонала неизбежно ведут к новым поискам в области повышения качества и эффективности управленческого контроля и оценки.

Целью исследования является выявление характерных черт процесса реализации оценки персонала в организациях Чувашской Республики по каждому из вышеозначенных направлений.

Научная новизна данной статьи заключается в акцентировании внимания на характерных для организаций элементах системы оценки персонала в современных условиях, без которых не представляется возможным принятие рациональных и эффективных решений по управлению персоналом.

Материалы и методы. В работе были использованы следующие методы: анализ научных трудов, опрос, оценка компетенций. Формирование исследуемой выборки предприятий реализовано стохастическим путем среди малых и средних предприятий и организаций реального сектора экономики Чувашской Республики. В выборку вошли 40 субъектов малого и среднего бизнеса. Источником данных для проведения анализа выступила информация, полученная в ходе опросов руководителей различного уровня организационной иерархии. Объект исследования – сотрудники организаций малого и среднего бизнеса Чувашской Республики.

Результаты исследования. Оценка персонала играет ключевую роль в управлении кадрами и принятии решений в организации. Ее результаты определяют различные кадровые процессы, такие как наём, обучение, повышение в должности и увольнение. Оценка персонала также служит основой для принятия решений о вознаграждении, мотивации и развитии сотрудников. В целом эффективная система оценки персонала способствует оптимизации работы организации и достижению ее целей.

Вопросы оценки персонала рассмотрены в работах зарубежных и российских авторов: В.А. Гарта, О.И. Нгуена, Е.П. Потоцкого, Ю.Г. Одегова, С.А. Карташева, Д.В. Шаталова и др. [2, 6, 7].

Многие ученые сходятся во мнении, что управленческая оценка является специфическим стимулом, который определяет успех деятельности работника. Так, В.А. Гарт с соавт. под оценкой понимают деятельность уполномоченных на ее осуществление лиц по определению степени пригодности того или иного человека к выполнению возложенных на него обязанностей, достигнутых успехов, степени выраженности необходимых для работы качеств [2. С. 2].

С точки зрения Ю.Г. Одегова, оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений [7. С. 1].

П.В. Журавлев с соавт., С.А. Карташев с соавт. определяют оценку персонала как «оценку потенциала работника, оценку индивидуального вклада» [5, 6].

В исследованиях Н.В. Гришиной с соавт. представлены следующие цели оценки персонала [3]:

- 1) дифференциация заработной платы и окладов;
- 2) содействие повышению квалификации, контролю результатов;
- 3) решение вопросов по отбору и подбору кадров (продвижение по службе, перевод на другое место работы, увольнение) и контроль этих решений.

Оценка персонала направлена на достижение, по меньшей мере, трех основных целей:

- 1) административной – основанной на реакции руководителя на результаты деятельности работника в организации;
- 2) информационной – направленной на обеспечение работников информацией об их деятельности в организации, успехах и неудачах, направлениях совершенствования;
- 3) мотивационной – подразумевающей поощрение эффективных работников, закрепление моделей поведения, демонстрирующих высокую производительность труда и его качество.

Методы оценки персонала можно классифицировать по:

- количественному содержанию (методы ранжирования и балльной оценки персонала на основе формализованных количественных критериев);
- качественному содержанию (методы описательного характера, определяющие профессиональные и функциональные качества персонала без их количественного выражения);
- комбинированному составу (методы, сформированные на основе количественных и качественных методов оценки персонала).

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена тем, что ключевую роль в управлении кадрами играет эффективная оценка персонала, которая способствует выявлению ключевых компетенций кандидатов, определению потребности в обучении и разработке системы мотивации сотрудников. Без грамотной оценки невозможно правильно отобрать подходящих претендентов на вакантные должности и определить перспективы карьерного роста. Таким образом, оценка персонала является основой для принятия решений по управлению персоналом и достижению целей организации.

Направления оценки персонала:

- отбор кандидатов на вакантную должность;
- окончание испытательного срока;
- текущая оценка деятельности (аттестация);
- формирование кадрового резерва;
- организация процедуры высвобождения персонала;
- оценка персонала до и после обучения.

Нами предпринята попытка изучения процесса оценки работника с точки зрения управленческого персонала.

Само исследование было реализовано поэтапно, авторы постарались охватить все вышеозначенные направления оценки персонала.

На первом этапе изучался процесс оценки компетенций кандидатов при приеме на работу. Прежде всего необходимо понять, какого работника хочет видеть работодатель в своей организации [4].

Работодателям было предложено оценить компетенции при приеме на работу сотрудника, каждая компетенция получала оценку по шкале от 1 до 5. Результаты представлены на рис. 1.



Рис. 1. Набор компетенций сотрудника, важных для работодателя

Наименее значимой оказалась способность к управлению персоналом.

По окончании испытательного срока были оценены профессиональные компетенции работника по той же шкале (от 1 до 5 баллов) (рис. 2).



Рис. 2. Уровень профессиональных компетенций работника по окончании испытательного срока

Наиболее важными названы такие качества, как способность работать в коллективе, команде; способность воспринимать новую информацию, развивать новые идеи; эрудированность, общая культура; готовность и способность к дальнейшему обучению.

В целом те качества, которые были названы руководителями, как наиболее важные, получили достаточно высокие оценки (4,6–4,7). Отмечен высокий уровень профессиональной общетеоретической подготовки (4,8) и довольно перспективный уровень практических знаний, умений (4,55). Это говорит о том, что кандидаты, прошедшие отбор для работы в организации, имеют хорошую базу для эффективной деятельности.

Дальнейшая деятельность сотрудников будет зависеть от многих факторов, среди которых технологии развития персонала, мотивация, кадровые мероприятия и др. Все это должно сопровождаться регулярной оценкой сотрудников.

Формируя систему оценки персонала, необходимо в первую очередь определить, на основе каких показателей будет строиться оценка эффективности выполнения работы сотрудником.

На следующем этапе нами были изучены основные показатели оценки персонала по различным направлениям.

Текущая оценка деятельности (аттестация) проводится в 87% исследуемых организаций по инициативе работодателя. Периодичность проведения аттестации раз в полгода-год (65%), раз в два года (35%).

Наиболее часто используемые качественные методы оценки – оценка выполнения задач сотрудником, т.е. выявление того, справляется ли он с объемом работы и насколько эффективно. Гораздо реже, в 20% исследуемых организаций, применяется метод 360 градусов, когда сотрудника всесторонне оценивают коллеги, непосредственный руководитель, клиенты и он сам.

Среди часто применяемых количественных методов – метод балльной оценки и ранговый метод. Первый предполагает присвоение баллов сотруднику за его профессиональные достижения в течение определенного времени. Ранговый метод основан на ранжировании сотрудников по эффективности за определенный временной промежуток. Основные критерии оценки персонала приведены в табл. 1.

Таблица 1

Критерии оценки персонала и способы их оценивания

Критерии оценки	Способы оценивания				
	экзамен	экспертная оценка	тестирование	интервью	оценочные деловые игры
Профессиональные знания и навыки	+	+		+	
Объем и качество выполняемой работы	+	+		+	
Коммуникативные навыки			+	+	+
Отношения с коллегами			+	+	
Лояльность компании			+	+	+
Инициативность		+	+		
Дисциплинированность				+	+
Мотивация			+	+	

Критерии оценки, представленные в табл. 1, встречаются в большинстве исследуемых организаций (89%). По мнению руководителей, данные критерии опираются на четко сформулированные качества желаемого работника организации и всесторонне его характеризуют.

Еще одно направление оценки персонала – формирование кадрового резерва [1]. Цель создания кадрового резерва состоит в обеспечении организации квалифицированными сотрудниками. Задачи кадрового резерва: выявление потенциала персонала, создание перспектив и мотивации для профессионального роста, снижение текучести кадров, уменьшение рисков при подборе новых сотрудников [8].

В кадровый резерв отбираются лучшие работники организации, чьи деловые и личностные качества прошли тщательный анализ и оценку. Полученные результаты сравниваются с эталоном – идеальными параметрами для каждой руководящей должности. Критерии оценки кандидатов в кадровый резерв, которые используются в исследуемых организациях, представлены в табл. 2.

Таблица 2

Критерии оценки кандидатов в кадровый резерв

Критерии оценки кандидатов в резерв	Доля %
Возраст	93
Стаж работы в организации	77
Профессиональные навыки	89
Образование	75
Состояние здоровья	60
Стремление к саморазвитию	83

Процентное соотношение найдено от общего количества организаций по каждому показателю. Из табл. 2 видно, что самыми часто встречающимися критериями оценки являются возраст кандидата, профессиональные навыки, стремление к саморазвитию.

Критерий, выпадающий из поля зрения некоторых руководителей, – состояние здоровья кандидата.

Способами оценки кандидатов практически во всех организациях являются сравнительный анализ результатов трудовой деятельности, тестирование, наблюдение.

Высвобождение персонала требует грамотной оценки сотрудников, так как от этого зависит, кто из них покинет организацию, а кто будет работать с увеличенной нагрузкой. В первую очередь под процедуру высвобождения попадают нарушители трудовой дисциплины и работники с низкой квалификацией. В организациях, где регулярно проводится аттестация персонала (87%), именно результаты аттестации являются основанием для оценки сотрудников при высвобождении.

Выводы. Оценку персонала до обучения целесообразно начинать с выявления потребностей, т.е. кого, как и чему обучать. В исследуемых организациях для этого используются результаты аттестации, тестирование, наблюдение, анализ деятельности. Иногда обучение персонала становится необходимым

из-за возникающих в организации проблем: высокой текучести кадров, повышения социальной напряженности, предстоящих изменений и др.

Оценку эффективности обучения проводят только в 20% исследуемых организаций. Беседа с руководителями тех организаций, в которых не проводится оценка эффективности обучения, позволила выяснить, что чаще всего в такой оценке не видят необходимости либо не располагают методиками оценки.

На основании исследований можно сделать вывод, что оценка персонала по всем направлениям, выбор критериев оценки и проведение оценочных процедур зависят от размера организации, позиции руководителя и проводимой кадровой политики.

В крупных организациях регулярно проводится оценка персонала, являясь частью организационной культуры. В таких организациях есть профили должностей, активная кадровая политика и понимание руководителей необходимости оценки персонала.

В организациях малого бизнеса меньше внимания уделяют работе с персоналом, к тому же на организацию оценочных процедур не всегда можно выделить ресурсы.

Литература

1. *Абдулхаирова Э.М., Бекирова С.Э.* Разработка программы и порядок формирования кадрового резерва на предприятии // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 4(53). С. 148–155.

2. *Гарт В.А., Нгуен О.И., Потоцкий Е.П.* Системный подход к анализу структуры профессиональной пригодности // Вестник Череповецкого государственного университета. 2018. № 3. С. 16–23.

3. *Гришина Н.В., Кузнецихина Д.А.* Формирование системы аттестации персонала на основе КРІ // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2016. № 3. С. 5–10.

4. *Жамкова Т.Г.* Отбор персонала как фактор кадровой безопасности предприятия // Экономическая безопасность как парадигма современной теории и практики управления: сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф., Чебоксары, 29–30 октября 2019 г. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2019. С. 133–136.

5. *Журавлев П.В., Галактионов А.В.* Формирование компетентного персонала как основное направление развития экономики России // Современные проблемы экономики и менеджмента: материалы Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 30-летию со дня основания АНОО ВО Воронежского института высоких технологий. Воронеж: Истоки, 2022. С. 151–156.

6. *Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В.* Управление талантами как HR-технология // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2013. № 1. С. 1–10.

7. *Одегов Ю.Г.* Значение оценки персонала в формировании системы вознаграждений // Вестник Кемеровского государственного университета. Сер. Политические, социологические и экономические науки. 2016. № 2. С. 84–87.

8. *Прокотьев А.В.* Человеческий капитал как ключевой ресурс для стратегии развития организации // Векторы развития экономики в условиях новых вызовов: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2022. С. 235–239.

БАБЕШКОВА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (babeskova@inbox.ru).

ЖАМКОВА ТАТЬЯНА ГЕННАДЬЕВНА – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (krysa941@mail.ru).

Ekaterina V. BABESHKOVA, Tatyana G. ZHAMKOVA

THE PROCESS OF EVALUATING AN EMPLOYEE FROM MANAGERIAL POINT OF VIEW

Key words: assessment, personnel, personnel policy, motivation, qualitative composition of personnel, competencies, criteria, directions, methods.

The goal of any organization is to obtain the desired result, which can be achieved with the help of proper motivation and actions of employees. The evaluation of personnel in the organization in modern conditions is becoming increasingly relevant. The effectiveness of achieving the goals of the organization directly depends on the personnel potential, personnel policy and the quality of the staff. Regular assessment of the staff contributes to creating an effective working structure, motivating employees, and increasing their productivity.

The purpose of the study is to identify the characteristic features of the personnel evaluation process in organizations of the Chuvash Republic.

Materials and methods. The methods of analysis of scientific papers, survey and assessment of competencies are applied in the paper. The sample of companies to achieve the research goal was implemented stochastically among small and medium-sized enterprises and organizations of the Chuvash Republic real sector of the economy. It accounted 40 small and medium-sized businesses.

Results. The authors analyze the practice of personnel evaluation at various stages of personnel policy implementation in enterprises and organizations included in the sample. The study revealed that the nature, procedure, tools and frequency of evaluation depend on the size of the organization, the position of the head and the company's personnel policy. In general, a properly organized assessment of employees in a company can become a powerful tool for personnel management, contributing to improving the efficiency of the company and achieving its goals.

Conclusions. The evaluation of personnel in all areas, the choice of evaluation criteria and the evaluation procedures depend on the size of the organization, the position of the manager and the company's personnel policy. In large organizations, personnel assessment is regularly carried out as part of the organizational culture. In such organizations, there are job profiles, an active personnel policy, and understanding on the part of managers of the need for personnel evaluation.

References

1. Abdulhairova E.M., Bekirova S.E. *Razrabotka programmy i poryadok formirovaniya kadrovogo rezerva na predpriyatii* [Development of the program and the procedure for the formation of the personnel reserve at the enterprise]. *Nauchnyi vestnik: finansy, banki, investitsii*, 2020, no. 4(53), pp. 148–155.
2. Gart V.A. *Sistemnyi podkhod k analizu struktury pro-fessional'noi prigodnosti* [A systematic approach to analyzing the structure of professional aptitude]. *Vestnik Cherepoveczkogo gosudarstvennogo universiteta*, 2018, no. 3, pp. 16–23.
3. Grishina N.V., Kuznechikina D.A. *Formirovanie Formirovanie sistemy attestatsii personala na osnove KPI* [Formation of a personnel certification system based on KPI]. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy*, 2016, no. 3, pp. 5–10.
4. Zhamkova T.G. *Otbor personala kak faktor kadrovoi bezopasnosti predpriyatiya* [Personnel selection as a factor of personnel security of the enterprise]. In: *Ekonomicheskaya bezopasnost' kak paradigma sovremennoi teorii i praktiki upravleniya: sb. materialov Vseros. nauch.-prakt. konf.* [Proc. of Russ. Sci. Conf. «Economic Security as a paradigm of modern management theory and practice»]. Cheboksary, 2019, pp. 133–136.
5. Zhuravlev P.V. *Formirovanie kompetentnogo personala kak osnovnoe napravlenie razvitiya ekonomiki Rossii* [Formation of competent personnel as the main direction of development of the Russian economy]. In: *Sovremennye problemy ekonomiki i menedzhmenta: materialy Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., posvyashch. 30-letiyu so dnya osnovaniya ANOO VO Voronezhskogo instituta vysokikh tekhnologii* [Proc. of Int. Sci. Conf. «Modern Problems of Economics and Management»]. Voronezh, 2022, pp. 151–156.

6. Kartashov S.A., Odegov Yu.G., Shatalov D.V. *Upravlenie talantami kak HR-texnologiya* [Talent Management as an HR technology]. *Vestnik Omskogo universiteta. Ser. Ekonomika*, 2013, no. 1, pp. 1–10.

7. Odegov, Yu.G. *Znachenie ocenki personala v formirovanii sistemy`voznagrashdenij* [The importance of personnel evaluation in the formation of a remuneration system]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. Politicheskie, sociologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2016, no. 2, pp. 84–87.

8. Prokop'ev A.V. *Chelovecheskii kapital kak klyuchevoi resurs dlya strategii razvitiya organizatsii* [Human capital as a key resource for an organization's development strategy]. In: *Vektory razvitiya ekonomiki v usloviyakh novykh vyzovov: sb. materialov Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Proc. of Int. Sci. Conf. «Vectors of economic development in the context of new challenges»]. Cheboksary, Chuvash State University Publ., 2022, pp. 235–239.

EKATERINA V. BABESHKOVA – Senior Lecturer, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (babeskova@inbox.ru).

TATYANA G. ZHAMKOVA – Senior Lecturer, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (krysa941@mail.ru).

Формат цитирования: *Бабешкова Е.В., Жамкова Т.Г.* Процесс оценки работника с точки зрения управленческого персонала [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus.* – 2024. – № 1. – С. 1–9. – URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2024/1/1>. DOI: 10.47026/2499-9636-2024-1-1-9.